

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

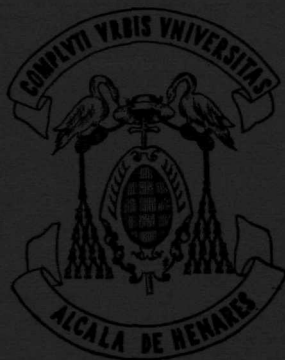
PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers nº 21

Título: Exigencias de una Organización
Universitaria moderna y eficaz.

Autor: Prof.Dr.S.Garcia Echevarria

Fecha: Noviembre 1983



Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Instituto de Dirección y Organización de Empresas
Alcalá de Henares. Madrid



Working Papers nº 21

Título: Exigencias de una Organización
Universitaria moderna y eficaz.

Autor: Prof.Dr.S.Garcia Echevarria

Fecha: Noviembre 1983



Responsable de Redacción:

Prof.Dr.D.Antonio Sainz Fuertes

Secretaria de Redacción:

Srta. Maria Luisa Blasco Laviña.

Srta, Maria Luisa Rodríguez Frade.

C Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria.

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra e Instituto

EXIGENCIAS DE UNA ORGANIZACION UNIVERSITARIA MODERNA Y EFICAZ¹

Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares,

I. Introducción y planteamiento

La Institución universitaria debe interpretarse necesariamente, y en primer lugar, como entidad académica en la que su actividad o "producto" fundamental viene constituido tanto por la actividad docente de transmisión de conocimientos y formación, como por la actividad investigadora en cuanto se refiere a la transmisión de nuevos resultados y de esfuerzo humano por buscar mejores respuestas a los problemas que el hombre tiene planteados. Es, sin duda, esta entidad académica la que ha dominado en las últimas décadas toda la preocupación pública y ha sido predominantemente el aspecto clave dentro del proceso de crecimiento cuantitativo de las universidades. Ha sido, sin duda, también este factor de explosión universitaria con la incorporación sistemática de muchos

¹Texto de la conferencia pronunciada en el Seminario que sobre "Alta Gerencia Universitaria" se impartió a las Autoridades Académicas de la República Dominicana el 20 de Octubre de 1983 en Alcalá de Henares, organizado por el Instituto de Ciencias de la Educación.

miles de nuevos estudiantes, lo que ha hecho de la Universidad una institución en la que ha dominado básicamente la tarea docente.

Pero una Universidad moderna, que verdaderamente busque una respuesta adecuada a las exigencias que le impone una sociedad para satisfacer las necesidades de los hombres y la necesidad de nuevos conocimientos para buscar una solución más adecuada a sus problemas más perentorios, no puede nunca descansar sólo en esta institución docente por muy prioritaria que sea.

La Universidad siempre ha tenido necesidad, para realizar esta tarea docente, de recursos tanto personales como materiales. Ahora bien, mientras que la tarea que se le imputa a la Universidad sea predominantemente docente, ésta mantiene estos recursos, tanto personales como económicos, dentro de una determinada dimensión "administrativista", en el sentido de que una vez definido el "producto" -que se viene a recoger en planes de estudio- y definido asimismo el número de estudiantes que participan a la hora de configurar esta política universitaria, se pueden determinar "presupuestariamente" las necesidades de personal docente y también, incluso, los recursos económicos mínimos para poder impartirlos.

No es motivo de esta presentación entrar aquí sobre si estos recursos han sido suficientes o no, o si están mejor o peor asignados. El problema que aquí nos planteamos es otro.

Cuando una sociedad pasa de ser una sociedad cerrada, donde, por lo tanto, sus necesidades universitarias son asimismo las que exige el funcionamiento más o menos burocratizado de esa sociedad, y pasa la Universidad a incorporarse a un sistema de sociedad abierto, con múltiples exigencias internas y externas en cuanto a la calidad de sus prestaciones, es cuando se produce el fenómeno de complejidad creciente de la institución universitaria.

Para toda institución que realiza una actividad económica, y la Universidad también realiza una actividad económica, el grado de complejidad no sólo depende del número de personas, o del volumen de actividad, sino que depende fundamentalmente de la cantidad y calidad de sus "productos". Y una Universidad que tenga su productos estereotipados de forma sumamente restringida, puede reducir esa complejidad y definirse como sistema simple. Pero, ahora bien, cuando esa entidad universitaria pasa a tener que definir diferentes tipos de "productos" y prestaciones para la sociedad -porque la sociedad precisa de una disposición de conocimientos muy diversos que no pueden ser estereotipados- nos encontramos con una creciente complejidad de estas instituciones .

Para que la Universidad logre verdaderamente su objetivo supremo de prestar a la sociedad el tipo de docencia que, verdaderamente prepare a sus hombres, tanto para la investigación y búsqueda de nuevos conocimientos, como para la formación de

múltiples profesionales a muy distintos niveles, tiene necesariamente que tener como tal institución universitaria una serie de objetivos que se traduzcan en una respuesta organizativa y en unas exigencias que dichos objetivos tienen que imponer.

La concepción universitaria debe adecuarse a aquella filosofía académica que define qué tipo "de productos" en cantidad y calidad quiere ofrecer, esto es, qué formación, planes de estudios, etc., así como también qué investigaciones y programas de investigación presenta a la sociedad, de manera que en esa filosofía, que necesariamente y por naturaleza de la propia productividad universitaria tiene que ser a medio y largo plazo, refleje ese enlace básico entre la institución universitaria y la sociedad.

Si una institución universitaria, no define sus objetivos y no define precisamente qué objetivos quiere alcanzar en determinados plazos de tiempo, y no ya sólo en el marco abstracto de las declaraciones políticas, sino en el plano ya mucho más concreto de institución por institución, de forma concreta, será muy difícil concebir una organización universitaria eficaz. Y ello fundamentalmente porque si no se dispone de una filosofía de base de la institución universitaria, concreta y singular, difícilmente podrán coordinarse los esfuerzos de las personas implicadas en la misma, ni hacerse una asignación de los recursos, no ya sólo los humanos -que son prioritarios en la Universidad-, sino también de los cuantiosos recursos materiales que una Universidad moderna involucra. La definición de esta filosofía de la

que deben de resultar los objetivos a seguir, y el instrumento de coordinación entre todos los participantes en esta institución universitaria, es la pieza clave para una nueva organización de la Universidad.

Y en base a esta definición de objetivos surge el problema del **management** de sus recursos, tanto materiales como humanos y, consecuentemente, éste **management** implica una organización e implica una gestión adecuada para que puedan satisfacerse eficazmente -desde la perspectiva económica y social-, los objetivos perseguidos por esta institución.

Se puede afirmar, sin duda, que aún hoy, y a pesar de reconocerse la urgencia de un mejor ajuste de la capacidad y eficacia universitaria a las exigencias de una sociedad moderna, se está bastante lejos de una interpretación de la Universidad como institución organizativa que crea "productos" y que forma hombres con una dimensión temporal a medio y largo plazo.

La actividad universitaria es, sin duda, la inversión por excelencia de cualquier país y debe primar sobre cualquier otra actividad económica. Sin la inversión universitaria difícilmente podrá un país desarrollar tecnología puntera, ni disponer de hombres preparados para dirigir sus empresas e instituciones públicas y privadas, ni se dará la capacidad societaria requerida para poder

hacer frente a las situaciones de crisis económicas y sociales, ni será posible dar una respuesta a la competitividad exterior, ni podrá satisfacer el logro perseguido en su máxima dimensión política: dar mejor respuesta a las necesidades de esa sociedad a la que tiene que servir fundamentalmente.

II Características determinantes de la evolución de la institución universitaria tradicional

Si tratamos de definir de forma coherente el concepto de universidad, centrado en las últimas décadas en un esfuerzo docente a ultranza con grave deterioro de la actividad investigadora, observamos que en Europa es un hecho generalizado el predominio claro de la concepción de universidad como institución pública en el sentido estricto de la palabra, dependiente de los organismos estatales. Ello va unido, en muchos de los países, a una fuerte centralización de la concepción y gestión de estas instituciones universitarias, con lo que podemos apreciar como características los siguientes aspectos:

1. Existen esquemas uniformes en cuanto a las prestaciones que se realizan, en base de una definición de planes de estudio más o menos homogéneos, no hay elementos diferenciadores de los "productos" que ofrecen estas universidades y, por lo tanto, no existe ninguna capacidad de competencia entre los elementos de las mismas. Este es uno de los problemas más graves, puesto que este proceso de homogenización de las pres-

taciones de la Universidad, fundamentalmente, lleva a una dilución muy seria de responsabilidades y, por lo tanto, al centralizar, por ejemplo, las aprobaciones de planes de estudio por la vía burocrática se están acentuando básicamente unos niveles de participación muy baja en la asunción de responsabilidades por parte de los partícipes en las instituciones.

2. Se produce en este proceso del sistema burocrático público una fuerte asignación "política" de los recursos, tanto materiales como, con cierta frecuencia, humanos. Cuando hablamos de esta dimensión estamos hablando fundamentalmente de un planteamiento de decisiones políticas en el sentido de una sustitución de las decisiones económico-sociales de racionalidad económica por la racionalidad política, buscando criterios diferentes a los de eficacia económica.
3. Todas las instituciones universitarias están caracterizadas, además, en los países con una fuerte centralización, por una organización burocrática que es sumamente rígida, no tiene apenas grados de flexibilidad suficiente ni para su propia estructuración, ni para su propia gestión. Los presupuestos, por un lado, las estructuras de plantillas, por otro, y la homogenización de los procesos "productivos" de la Universidad en cuanto a configuración de sus resultados de investigación y de las calidades de los estudiantes que terminan las carreras en tercer término, definen prácticamente una rigidez que hace muy difícil que las institu-

ciones universitarias se ajusten a las situaciones cambiantes del "mercado" al que destinan sus "productos".

4. Además, como consecuencia de estos tres elementos anteriormente mencionados, la gestión de las universidades está caracterizada por un funcionamiento burocratizado que define claramente cuáles son las decisiones que se deben de adoptar, y actúan, más o menos, como un departamento ministerial. Los sistemas de información son, consecuentemente, una respuesta a una orientación de todo el sistema de control. Faltan, por lo tanto, sistemas de información que permitan medir la eficacia, no ya solo de la organización y de cada una de sus partes, sino muy en particular de la propia asignación de los recursos.

Una cosa debe quedar clara: desde el punto de vista organizativo no es posible mediante un instrumento de coordinación como los presupuestos el poder medir la eficacia de la asignación de recursos y poder implementar en esa organización un sistema de mejora de esa eficacia.

5. Puede decirse, claramente, que en estas instituciones universitarias falta una capacidad de **management** en su sentido más amplio, lo cual no implica el que pueda existir una buena realización gestora en cuanto a que se lleve a cabo aquello que se ha definido centralizadamente en sus presupuestos, y en cuanto a que el gasto realizado se atenga a las previsiones más que a la eficacia de los mismos. Es en este sentido, donde el proceso innovador no solamente tiene

que ser más descentralizado y autónomo, sino también que va a depender precisamente de esta capacidad de **management** el que pueda buscarse la respuesta adecuada a cómo configurar la organización universitaria de acuerdo con las exigencias de las situaciones cambiantes y competitivas del entorno al cual sirve esa universidad.

6. Hay un aspecto que generalmente se rehuye y es que cuando se habla del **management** en la Universidad, parece como si para muchos se estuviera enfrentando con la función académica que debe caracterizar por excelencia a la Universidad. Más bien al contrario, solamente podrán cumplirse los objetivos de una máxima eficacia en esa dimensión académica, cuando mediante un **management** adecuado en esa Universidad los recursos humanos y materiales se asignen de manera que se logre el máximo de eficacia institucional al servicio de dichos objetivos de prestaciones de calidad en sus productos, tanto en lo referente a la formación de sus estudiantes, como en el logro de las metas de investigación.

Sin tal **management**, y aquí está el gran problema de la coordinación, no podrá lograrse una respuesta eficaz y, por lo tanto, será cada vez más difícil lograr una disposición de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para poder mejorar esos niveles. **Management** y dimensión académica de la Universidad son compatibles y todo el problema radica en la configuración de los órganos de poder de la organización.

III. Exigencias actuales a la institución universitaria: principales causas determinantes

¿Cuáles son las causas que fundamentalmente han llevado a esta situación? En realidad, tradicionalmente el carácter de institución sumamente burocratizada e inflexible existe ya en el propio momento de la creación de las universidades y permanece hasta los momentos actuales. La centralización en la asignación de los recursos humanos y materiales constituye una de las piezas que identifica a la institución universitaria como un departamento ministerial con ciertas libertades que no son aplicables a la asignación de los recursos. Las libertades se refieren a la capacidad de estos recursos para generar formación, investigación, transmitir cultura y obtener conocimientos, más que al propio hecho de la asignación de estos recursos.

En muchas de las situaciones, la exigencia de eficacia se sustituye por el planteamiento ético individual o político.

No seremos nosotros los que desconozcamos, en ninguno de los casos, el gran peso que tiene esta dimensión ética de la responsabilidad en el universitario, pero no se pueden configurar organizaciones de la envergadura de una Universidad moderna, en cuanto a disposición de los mejores recursos humanos y de la amplia necesidad de recursos materiales, sólo en un problema de control ético-individual o colectivo. Se necesita también de una configuración de **management** que dé racio-

nalidad a las decisiones académicas en el sentido de que dé la mejor respuesta a los objetivos perseguidos, precisamente por la dimensión académica; y no se trata aquí de dimensiones de beneficio en el sentido restringido.

Pero es que además el diseño burocrático que caracteriza a la institución universitaria y que viene originado básicamente por motivos de control del gasto, implica una forma de gestión y un tipo de organización que le hace inviable en dos aspectos fundamentales para el éxito de una institución universitaria:

- el que mediante esa gestión y organización se dé la máxima eficacia en la utilización de los recursos
- y el que esos recursos y su utilización vaya orientada a esos objetivos que pretende alcanzar dicha universidad en concreto.

La Universidad no se orienta verdaderamente a la mejora de la adopción de las decisiones, pues prácticamente dichas decisiones han sido tomadas previamente en la misma definición centralizada de los presupuestos.

Como se acaba de mencionar anteriormente, una de las causas que dá esta rigidez inmensurable a la institución universitaria, y su incapacidad o lento proceder para adaptarse a las situaciones cambiantes de la Sociedad que configura su entorno, está en el hecho de que tiene "los productos" demasiado homogenizados. Solamente mediante una capacidad diferenciadora en cuanto a los "productos", y no ya sólo en cuanto a cantidad, sino

sobre todo en cuanto a diferentes productos y en cuanto a distintos niveles y calidades, hace que entre las Universidades no existan los grados de competitividad que debieran darse para configurar dichas instituciones con mayor flexibilidad y capacidad, y para asumir los mejores recursos humanos y materiales. Ello implicaría, sin duda, un trasvase de los mejores recursos hacia aquellas organizaciones universitarias que mejor saben gestionarlos, que mejor capacidad de **management** tienen y que, por lo tanto, mejores servicios prestan a la sociedad en la cual están involucrados.

Por último, a nuestro entender, el control de la gestión es una referencia clave en la dimensión gestora. Ningún sistema de información y ninguna institución económica de la vida humana puede regirse por el criterio fundamental del control si quiere ser eficaz en la asignación de los recursos. Y en este sentido no es sólo un problema que caracteriza a la propia gestión universitaria, sino a las instituciones públicas en general.

Es cierto que existe el temor de que pueda perderse el control en cuanto al gasto, pero en base a este temor frecuentemente se produce una ineficacia muy notoria en cuanto a la aplicación de ese gasto. Hay que buscar una respuesta pues no tiene porqué perderse el control del gasto necesariamente y además dicho control no está reñido con que se dé prioritariamente una respuesta de eficacia en la utilización de los recursos públicos. Y ello, sobre todo, cuando en la Univer-

sidad el recurso humano es el factor más decisivo en cuanto a la calidad de sus prestaciones y funcionamiento.

Por todo ello, la introducción de elementos diferenciadores entre las distintas universidades significaría el que la diferenciación institucional canalizaría necesariamente los mejores recursos humanos a aquellas instituciones con mejor capacidad de respuesta.

El planteamiento que aquí vamos a realizar, consiste en diseñar cuáles son las dimensiones de la actividad universitaria, para pasar a analizar cuál debe ser la concepción "empresarial" de la Universidad, y definir el esquema organizativo en todas sus dimensiones para que pueda institucionalizarse una capacidad institucional universitaria que dé respuesta a las nuevas exigencias, pasando de una situación como la que se acaba de mencionar a una que caracterice, en una sociedad moderna, a las universidades por su eficacia societaria y también económica en la utilización de sus recursos.

IV. Dimensiones de la actividad universitaria

A la Universidad se le deben reconocer tres dimensiones claramente definidas. En primer lugar, la dimensión académica, docente e investigadora que por excelencia caracteriza al objetivo fundamental de su existencia y de su papel en una sociedad.

En segundo lugar, y como consecuencia de las funciones que una sociedad asigna a la Universidad, esta institución precisa de recursos económicos y humanos.

Para que la Universidad pueda realizar esas tareas encomendadas en el plano docente e investigador, tiene que disponer de recursos que son, concretamente, equipamientos y edificios, materiales para su funcionamiento y, muy en particular, los recursos humanos necesarios a sus distintos niveles: investigadores y docentes, personal administrativo y diferentes tipo de recursos humanos que precisa en su funcionamiento para que con el esfuerzo de todos ellos puedan obtenerse los objetivos perseguidos por esta institución.

Y esto es lo que se domina la función **"empresarial"** de la Universidad, dimensión que caracteriza básicamente la capacidad de realizar la mejor combinación posible de lo que en la terminología empresarial denominamos factores de producción.

Por la propia esencia de este "proceso productivo" de la Universidad debe destacarse uno de los factores claves de producción: los recursos humanos.

Esta tercera dimensión, que es la que concierne a los recursos humanos, tiene características y peculiaridades muy específicas en la Universidad y no solo en lo referente a la calidad, sino al problema de las exigencias de división del saber que impone la ciencia moderna y obliga a una tarea más compleja que en cualquier otra actividad

económica de formación, selección y asignación de estos recursos. No es ya sólo el hecho de poder disponer de esos recursos humanos, sino que está también lo que corresponde básicamente a la capacidad de formación permanente, de las "carreras académicas e investigadoras", que van a suponer la pieza fundamental en la capacidad de esos recursos humanos para dar una respuesta adecuada en la institución universitaria.

Sin duda, estas tres dimensiones: la académica, la empresarial y la de los recursos humanos, son totalmente interdependientes, estando estas dos últimas al servicio de la primera.

Aquí no vamos a entrar en los problemas que corresponden a la primera de las dimensiones: a la ordenación académica e investigadora, y que supone fundamentalmente una adecuada definición de los objetivos que tienen que realizarse para que la institución ofrezca carreras ("productos") que correspondan, en el campo docente o de transmisión de conocimientos y de formación, y en el campo investigador, a aquellos que a determinados plazos de tiempo a corto y largo plazo cubran mejor sus exigencias y no solo en cuanto a la calidad, sino también en cuanto a la cantidad. Pero es que además a esta ordenación académica, docente e investigadora, le corresponde el fijar la política o filosofía general que afecta a la institución universitaria, y que es el punto de arranque para la segunda de las dimensiones mencionadas: "la empresarial".

Esta política o filosofía de la institución universitaria debe definir, como en cualquier otra institución de la vida económica y social, los siguientes aspectos:

1. Definir el marco de las relaciones de la institución universitaria con su entorno en las tres dimensiones que fundamentalmente le afectan:
 - el entorno de la sociedad, o dimensión societaria,
 - el entorno económico, o de las instituciones que proporcionan recursos y facilitan a la Universidad sus prestaciones
 - el propio entorno político-societario en el cual se desenvuelve la capacidad innovadora y la capacidad creadora de la Universidad.
2. Esta filosofía institucional debe definir también el marco de la propia estructura interna de la "empresa" universitaria. El problema no está sólo en establecer las relaciones con el entorno, sino que necesariamente hay que sustituir los esquemas burocráticos por sistemas organizativos más eficientes y flexibles que permitan disponer de las estructuras organizativas eficaces para esa realización de los objetivos anteriormente mencionados. Se trata básicamente de definir cuál debe ser la estructuración de poder y cuál debe ser el grado de descentralización de esa organización, la definición de responsabilidades y la asunción también de riesgos.

3. Se trata, por lo tanto, de definir la política de la institución universitaria, tanto por lo que se refiere a las relaciones con su entorno como por lo que se refiere a su propia estructuración. Tradicionalmente esta política la definían, y la siguen definiendo, instituciones ministeriales centralizadas, esto quiere decir, que la Universidad no actúa como una institución autónoma con capacidad de decisión y capacidad de asunción de responsabilidades con todas sus consecuencias, sino que se le dá un carácter de institución pública, como si fuera "un órgano administrativo", un órgano de ejecución de acuerdo con un conjunto de normas sumamente cerradas que deben ser aplicada en cada una de las instituciones. Quiere decir que no se concede zona de juego a la "actividad empresarial" en la Universidad, y que son órganos ejecutores de las normas establecidas a las que deben de atenerse todos los partícipes.

En este sentido, no cabe, pues, hablar, en ninguno de los casos, de "política de la Universidad X", sino de política universitaria en general. Y en este tipo de interpretación organizativa es muy difícil poder definir la capacidad de gestión de los recursos disponibles, ya que los responsables de esta gestión tienen que mantenerse claramente dentro del marco estricto de normas que se les han impuesto. Ello lleva generalmente a que los gestores sean buenos administradores, pero no sean generalmente **managers** de una institución que emplea recursos tan vitales como los humanos, que en la Universidad debieran de ser los mejores de



un país y a la amplia dimensión de los recursos materiales que exige la actividad universitaria como tal.

Y el problema que se presenta es ¿Cómo debe configurarse una "política de la Universidad"?

V. Concepción "empresarial" de la institución universitaria.

Como antes hemos mencionado, a muchos universitarios se les hace muy difícil comprender la existencia de esta segunda dimensión a la que, incluso, para aclarar totalmente debiéramos de dar una definición de carácter "instrumental" destinada a alcanzar el objetivo académico, tanto docente como investigador, en la Universidad.

Y esto, a nuestro entender, se debe fundamentalmente a que se dispone de un concepto de "empresa" sumamente restringido y fuertemente vinculado a que una empresa está determinada por la obtención del beneficio sobre el capital invertido o, en términos más academicistas, por una maximización de beneficio como norma de comportamiento y, por lo tanto, a muy corto plazo y con una dimensión sumamente materializada.

Para muchos también, cuando se está hablando de "empresa", y a pesar de la ampliación en las últimas décadas de la actividad pública en casi todos los países de la Europa Occidental, se está de alguna manera implicando a la economía privada, y una institución universitaria se considera prác-

ticamente incompatible con una configuración "empresarial" privada que no puede realizar o consideran que no tienen capacidad para ello las tareas académicas señaladas por ser éstas de una dimensión mucho más "pública".

En otros casos, se considera que cuando se habla de actividad empresarial de una institución universitaria se están planteando en realidad procesos cuyas consecuencias se aprecian siempre a muy largo plazo, y que, además, en muchas de las circunstancias resulta difícil medir la eficiencia de la actividad universitaria por el hecho de que en el transcurso del tiempo y en el amplio ámbito de una sociedad los resultados, más o menos eficaces, se diluyen.

Por consiguiente, la dificultad de medir las prestaciones concretas de la Universidad, en cuanto a la calidad de sus prestaciones, por la formación de sus dirigentes en la sociedad, o por los logros conseguidos con investigaciones básicas, o aplicadas se suele considerar como un obstáculo por lo tanto, se escapan a la capacidad de una contemplación económica de la dimensión empresarial en cuanto a la asignación de los recursos a la institución universitaria.

Acabamos de mencionar en el apartado anterior que cuando hablamos de empresa, en el sentido de emprender una actividad, como en cualquiera de las actividades humanas, se necesitan siempre unos recursos.

Y como los recursos fundamentales son, en primer lugar, la existencia de los recursos humanos que, junto con una capacidad de tecnología y, por lo tanto, de equipamiento e instalación, y en base a la disposición de unos recursos materiales para realizar una determinada actividad, entendemos e insistimos en esta concepción de empresa como una combinación de estos tres factores.

El éxito de esta empresa, en el sentido de realizar una actividad humana, no radica sólo en el hecho de que se obtengan unos "productos" materiales, sino otros más sofisticados relacionados con la inteligencia y la creación de capacidad intelectual y estilo universitario generando formación y prestaciones de servicios a la comunidad. Cuanto más compleja sea esta combinación de factores, mayores son las exigencias a una capacidad directiva para decidir cuál es la mejor forma de combinarlos y alcanzar mejor las metas pretendidas.

Por ello, se necesita una configuración adecuada y un sistema de factores dispositivos, esto es, una serie de factores que decidan cómo y en qué condiciones realizar esa actividad humana.

Esta capacidad de decisión afecta a dos niveles: a la configuración o determinación en cantidad, calidad y momento temporal de cada uno de los factores señalados y, por otro lado, el cómo y cuándo deben de hacerse las combinaciones adecuadas.

Cuando la Universidad, como tal institución, es un sistema cerrado u órgano de la administración pública, puede ciertamente definirse como una institución simple, independientemente de que estén involucradas muchas personas o tenga muchos alumnos. El problema estará en que el sistema burócratico responda mejor o peor a las exigencias organizativas. Pero no existirá nunca un problema de gestión de los recursos, ya que esto viene impuesto exteriormente. En este sentido, la gestión de una Universidad es fundamentalmente una respuesta burocrática y será necesario el tener una dimensión organizativa adecuada y unos buenos gestores administrativos, con capacidad de respuesta para dar la mayor eficacia dentro del marco delegado, marco sumamente restringido al cumplimiento de estas tareas.

Por eso, generalmente las formas de **management** de una Universidad dependiente de instituciones burocráticas es relativamente sencilla y se pueden recoger en una serie de normas que regulan sus comportamientos y regulan también sus competencias y responsabilidades. Diría que no tienen grandes exigencias de **management** y su función, como antes se ha mencionado, se reduce a ejecutar lo aprobado y se reduce a realizar lo ya decidido de manera que solamente un proceso de control **ex-post** es el instrumento de gestión.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la Universidad es en este sentido una entidad con carácter de "órgano" cuya motivación es la de control de la asignación de los recursos concedidos y, solamente de forma complementaria, la dimensión ética o personal. No permite, en ninguno

de los casos, una utilización eficaz de los recursos que se le han asignado, ya que no cabe una delegación de responsabilidad sobre todo porque no se ha delegado capacidad configuradora a cada uno de los centros de responsabilidad de esta institución.

Ahora bien, cuando la institución universitaria está caracterizada por ser un sistema complejo al que se le ha delegado vía autonomía la capacidad de definir su propia estructura organizativa hacia dentro, pero también su capacidad de definir sus relaciones y prestaciones con el entorno, surge un nuevo tipo de institución; una institución que para poder realizar las mejores prestaciones competitivas en materia docente e investigadora necesita de una gran dimensión de **management**.

Cuando hablamos de dimensión de **management** estamos hablando fundamentalmente de la capacidad de configuración de "productos" y "procesos", de capacidad de decisión en la asignación de los recursos y de capacidad de captación y de respuesta a las necesidades de ese entorno al cual va dirigida la actividad de la institución universitaria. Y el sistema es complejo precisamente porque la Universidad en concreto, como tal institución singular, tiene que configurar su política institucional, y en este sentido necesita desarrollar un **management**. El proceso de autonomía de la Universidad y el proceso de delegación de capacidad a la Universidad crea un nuevo tipo de institución que tiene muy poco que ver con la institución conocida bajo el esquema anteriormente mencionado.

Un moderno **management** de una institución universitaria necesita definir fundamentalmente no sólo la política y la filosofía de dicha institución a largo plazo, que servirá para fijar los objetivos a alcanzar, sino configurar también el sistema de factores dispositivos. Esto es, configurar una dirección "empresarial" que sepa, por una parte, definir lo docente e investigador en la filosofía de esa institución y en la definición de objetivos. Sobre todo que sepa determinar los objetivos en las diferentes dimensiones temporales de largo, medio y corto plazo, seleccionar a los responsables de esta gestión, y analizar cuáles son los sectores de estrangulamiento y hacia donde deben orientarse los esfuerzos en la asignación de recursos para poder dar una respuesta eficaz a los objetivos académicos perseguidos.

Para poder actuar con capacidad de **management** en una entidad compleja como la institución universitaria, se necesita desarrollar una adecuada planificación institucional con unos esquemas de organización y distribución de poder adecuados y con el desarrollo del sistema de información cuya misión prioritaria no será el control, sino la medición de la eficacia en la asignación de los recursos y en el funcionamiento de las organizaciones.

La universidad como cualquier otra institución que realice una actividad compleja en el área económica, podrá realizar esto cuando se descentralice también dentro de la propia institución universitaria, de manera que a cada uno de los órganos de esa universidad se le asigne las fun-

ciones universitarias y que, una vez definido un marco general que caracteriza a la política universitaria en concreto -y en particular a cada institución-, permita el reparto de tareas y responsabilidades a cada una de las personas involucradas en la responsabilidad de esta institución. Definido el marco institucional, deben descentralizarse competencias, responsabilidades y poder, de manera que puedan darse, por un lado, las garantías mínimas en cuanto a la coordinación y, por otra parte, el mayor proceso participativo de las personas involucradas en la misma.

Una descentralización en cualquier institución no tendría sentido si no se logran fundamentalmente dos objetivos: una mejor coordinación entre los diferentes agentes con poder de decisión y un mayor proceso participativo. La Universidad basa su eficacia en la capacidad de identificación de sus individuos y grupos de individuos con la filosofía de la institución. Si no prima la filosofía corporativa de la Universidad sobre las exigencias individuales de cada uno de sus partícipes, si no prima la puesta al servicio de la corporación de la propia capacidad individual, será muy difícil una mayor eficacia descentralizadora dentro de la organización universitaria.

El proceso de participación no es un proceso político, sino es un reto individual y también corporativo para que las personas de la Universidad se encuentren en las condiciones óptimas para dar las mejores prestaciones y poner su capacidad al servicio de esa institución. Y es en este sentido cuando también los objetivos individuales de cada uno de los partícipes en la institución uni-

versitaria lograrían el máximo rendimiento. Cuando la corporación auna la conjunción de esfuerzos daría tal capacidad de mejora de los objetivos individuales que llevaría a su enriquecimiento y llevaría a que esa institución corporativa incorpore a los mejores.

Además, es importante considerar que en pocas instituciones humanas como en la Universidad la exigencia de participación real y responsable en la división de trabajo, sumamente difícil desde el mundo de la docencia y de la investigación, producirá los resultados positivos. Solamente por la vía de una descentralización acompañada de una nueva concepción de la corporación universitaria se puede dar la respuesta planteada.

Un moderno **management** de la institución universitaria requiere nuevos órganos de poder, requiere una nueva política y definición de la política universitaria, requiere una nueva instrumentación y, sobre todo, implica necesariamente una mayor capacidad planificadora a largo plazo, una mayor capacidad organizativa y una capacidad de los sistemas de información muy diferente. Y aquí es donde se ve claramente esta estrechísima interdependencia entre la dimensión académica y la dimensión empresarial.

Una descentralización dentro de la propia institución supone, en primer lugar, una asunción de poderes de manera que permita una mayor delegación de estos poderes en cada uno de los responsables de la configuración y combinación de estos factores. Supone para los responsables una asunción de responsabilidades instrumentada organiza-

tivamente, de tal manera que la estructura de la institución evite el que se diluyan las responsabilidades y que las mismas queden claramente establecidas. Un proceso descentralizador caracterizado por sesgos políticos, no corresponde siempre a las exigencias del proceso descentralizador que caracteriza a la asignación real de recursos económicos y humanos.

Esta descentralización debe implicar además la exigencia de capacidad de creación de "productos" y de gestión, esto es, el descubrimiento de nuevas áreas de investigación, de nuevas respuestas a problemas existentes, o nuevos problemas, de procesos de formación más cercanos a las nuevas exigencias de la realidad, con procesos de formación más cercanos a las exigencias a plazo medio y largo de la propia sociedad. Esto es lo que verdaderamente debe concebirse como capacidad de **management** de una institución universitaria.

VI. Modelos de gestión y organización

Una Universidad moderna debe concebirse fundamentalmente con una organización, de carácter descentralizado internamente, y ello por los siguientes motivos.

En primer lugar, se trata de una institución sumamente diversa, no ya sólo en cuanto a sus propios procesos internos, sino incluso también en cuanto a las propias características de sus recursos humanos, sumamente diferenciados en cuanto a las propias características del entorno al cual

van destinadas sus funciones. Esta diversidad en las prestaciones, como en su propia estructura interna, obliga a una descentralización.

En segundo lugar, sobre todo acentuando lo que se acaba de mencionar, cuando se está hablando de la institución universitaria, se está hablando de las prestaciones, bien por la vía de información o de transmisión de conocimientos, o bien por la vía de la investigación, llegando a múltiples formas de respuesta a problemas muy concretos del entorno al cual va destinado. Esta diversidad de "productos" no es un problema sólo de acertar, por parte de una institución universitaria, el tipo o "programa de productos" en un momento determinado, sino que tiene que tener, más que ninguna otra institución, una dimensión de largo plazo. No se puede concebir una dimensión universitaria a corto plazo, sino que se tiene que ir a una diversificación cara a los diferentes momentos temporales en que debe darse esa prestación.

Es precisamente la complejidad de las prestaciones a realizar lo que le lleva necesariamente a reconsiderar en los momentos actuales, si el programa de "productos" que ofrece son verdaderamente los adecuados para las necesidades de una sociedad. Muchas de las polémicas planteadas en torno al extrañamiento de una formación teórica frente a la exigencia de la práctica, se deriva, fundamentalmente, del desarrollo de "productos" adecuados, más que al propio problema de configuración de la Universidad. Esta discusión lleva a veces a la crítica sobre la formación teórica que presta la Universidad y de que no facilita los recursos humanos adecuadamente preparados para las

exigencias de la **praxis**, lo que se deriva más bien del hecho de que la división del trabajo en la praxis económica es más dinámica y amplia que la "oferta" universitaria.

Las tendencias descentralizadoras de un modelo de gestión de la institución universitaria vienen también, por lo tanto, planteadas por la propia exigencia de configuración de las prestaciones de la Universidad. En el mencionado diálogo crítico entre la formación teórica y las exigencias de la práctica, más que un problema concierne a un ajuste o rebaja de esos conocimientos teóricos para poder dar unas prestaciones en formación que correspondan a las necesidades que considere necesarias la práctica, debe darse una respuesta en el sentido de una ampliación del programa de prestaciones.

Solamente podrá lograrse una adecuada armonización entre la capacidad de la **ciencia**, con sus conocimientos actuales y su propia división del trabajo y las exigencias de la **praxis**, de la actividad económica real, en sus propias exigencias de división del trabajo, cuando se ofrezca una oferta más diferenciada de estas prestaciones por parte de la Universidad y, de esta manera, traducir a la dimensión adecuada los conocimientos científicos para cada uno de los niveles.

El problema es de un ajuste de oferta y nunca un problema de rebajas de las condiciones teóricas. Para cada una de las tareas y funciones empresariales se necesita una determinada formación teórica, se necesita una determinada interpretación de esos conocimientos teóricos, y esta

es una misión que seguramente se puede resolver en base de una oferta más diferenciada por parte de la Universidad en cuanto a sus "productos".

Pero es que, además, el problema de la exigencia descentralizadora de la organización universitaria pasa también por la individualidad e incidencia de cada una de las personas implicadas en procesos altamente cualitativos. El éxito o fracaso de las prestaciones de la Universidad radica en la capacidad intelectual y organizativa de las personas que la integran. Y esto solamente se logra cuando a través de una descentralización se pueda conseguir el máximo rendimiento en cuanto a las prestaciones individuales dentro del marco coordinado de la corporación universitaria. Y esta aportación de las personas implicadas en el proceso universitario solamente podrá lograrse cuando se consiga obtener una corporación en la que cada uno de sus miembros encuentre reflejadas sus prestaciones, y la imagen y potencial de esta corporación, instrumento también así los objetivos personales de cada uno de los miembros de la Universidad.

Y en este sentido, en cuanto a que solamente por vía de una descentralización se podrá lograr una capacitación para la asunción de responsabilidades por parte de cada uno de los participantes de la Universidad, es cuando ésta podrá demostrar su capacidad de respuesta.



Dado que uno de los criterios fundamentales del éxito de la actividad universitaria está en función del grado de identificación de los objetivos individuales con los objetivos de la corporación, y que estos objetivos de la corporación deben ser, al mismo tiempo, instrumentos para la realización de los objetivos individuales, debe fomentarse el proceso participativo.

Pero participación, en este sentido, supone fundamentalmente la asunción de responsabilidades, y participación supone creación de las organizaciones adecuadas para que cada una de las personas pueda realizar la aportación máxima de acuerdo con sus capacidades y sus deseos de superación. Solamente mediante una motivación participativa y una diferenciación suficientemente adecuada en todos los aspectos que configuran la participación de una persona en la organización universitaria, es cuando se podrán lograr las metas de eficacia vía de una organización descentralizada.

Por consiguiente, cualquier modelo de gestión y de organización de una Universidad moderna pasa por una organización descentralizada del **management**.

Uno de los aspectos fundamentales dentro de la configuración de la gestión empresarial, es el que se refiere a la utilización de los equipos e instalaciones. No cabe la menor duda de que una Universidad moderna posee unas amplias inversiones e implica un volumen tal de inversiones y financiación que solamente cuando éstos equipos e instalaciones se utilicen con los grados de utiliza-

ción óptimos y consigan un efecto multiplicador de las capacidades, podrá hablarse de una gestión racional de los recursos. Tanto por lo que se refiere a la selección racional de equipamiento y su gestión como todo lo que afecta a la gestión de inventarios, política de compras y logística, son elementos característicos de cualquier institución empresarial y máxime en la universitaria donde puede organizarse y coordinarse la disposición de capacidades de forma mucho más eficiente.

Por último, pero no por ello el más decisivo, el **management** de los recursos humanos, implica fundamentalmente la diferenciación de las dos dimensiones de los recursos humanos: los dedicados a la docencia y a la investigación, por un lado, y los recursos humanos dedicados a la administración y los demás servicios auxiliares que implica la actividad de una institución económica como la universitaria, por otro.

En cuanto al primero de los recursos humanos, que es la inversión fundamental de la Universidad, implica la necesidad de desarrollo de carreras universitarias, siendo éste el elemento motivador más incidente sobre el comportamiento humano. Se trataría de establecer una vinculación de riesgo con utilidad en cuanto a la dimensión de la propia carrera universitaria.

En lo demás una buena gestión de los recursos humanos admite perfectamente la utilización de las técnicas de política de personal para acen-
tuar más a la motivación y la aceptación de riesgos y responsabilidades, y mejorar los grados de utilización, dentro de los márgenes que deben

establecerse para la dimensión docente e investigadora; y es aquí donde se encontraría uno de los elementos más diferenciadores respecto a una política de personal que pudiera asignarse a una empresa industrial.

En cuanto al personal administrativo y auxiliar, debe regirse por los criterios de una política de personal empresarial, y en este sentido debiera darse una mayor dinámica no sólo en cuanto a las posibilidades de ascenso y formación, sino también en los elementos diferenciadores de retribuciones y otros elementos que puedan implicar una mayor eficacia en la asignación de estos recursos humanos.

La organización de una Universidad debe realizarse fundamentalmente por lo que denominamos en la terminología de la moderna organización empresarial "unidades productivas" en la que se tratan de medir costes y resultados. El grado de "rentabilidad" económico-social de la institución universitaria debe recogerse claramente no ya solo en cuanto a la dimensión de gastos, sino también en cuanto a la dimensión de resultados.

Es tradicional en la organización universitaria de corte clásico el que se trate de organizar la institución por unidades "de gastos", tratándose, en el mejor de los casos, de definir los grados de economicidad con respecto a los presupuestos que determinan la eficacia en la gestión. El paso de unidades "de gastos" a unidades "productivas", o incluso a centros de "beneficios" constituye un paso fundamental en la organización universitaria.

El responsable de determinados programas asume las responsabilidades que le corresponden, siempre y cuando se le haya delegado el grado de poder necesario para su aplicación.

Más que en ninguna otra institución, la forma de medición de la eficacia organizativa no sólo es un elemento de cálculo económico, sino también de cálculo societario. Y aquí es donde los modernos planteamientos del **balance social** y sus técnicas son puntos de referencia que debieran haber sido ya utilizados en el análisis de las prestaciones que la Universidad realiza actualmente.

Uno de los aspectos fundamentales en el esquema organizativo de una institución universitaria descentralizada es el posible conflicto que pueda surgir entre las reglas "políticas" en la configuración democrática de los centros de poder y, por lo tanto, bajos criterios políticos, y las exigencias de toda organización institucionalizada desde la perspectiva de la eficacia económica y social. Toda organización de la actividad económica es siempre una institución jerarquizada y organizada en el sentido de una división de trabajo ordenada en distintos niveles. El conflicto entre esta división "política" y la dimensión del "**mánagemen**t" o de dirección empresarial constituye uno de los elementos claves en todo el ordenamiento.

A nuestro entender, debiera de quedar claramente definido el que la dimensión "política" de la institución universitaria debe fijar la filosofía empresarial y los grandes objetivos a alcanzar, para que a partir de ahí, y en un proceso de mutuo diálogo y transferencia de informaciones y decisiones, se empiece a configurar lo que podemos denominar **management** de la institución universitaria.

En este sentido, es significativo el que en una configuración "política" de todos los centros de poder domina generalmente el criterio de la racionalidad política, y no el criterio de la racionalidad económica. Estos dos criterios son distintos y llevan incluso al afloramiento de conflictos que deben ser canalizados, de manera que puedan encontrarse soluciones que lleven a una diferenciación de ambas instituciones dentro de la propia Universidad.

No se trata de que la institución universitaria sea una mera institución económico racional, y tampoco debe ser una institución de racionalidad política. Las exigencias de libertad y las exigencias de capacidad de configuración de sus propios programas, requieren grados de independencia en ambas dimensiones. Sin embargo, solamente podrán lograr su eficacia cuando ambos campos se diferencien. El nivel de configuración de la filosofía universitaria y de los objetivos de la política universitaria es una decisión societaria, política e institucional, y los niveles de realización de tales objetivos implican una buena capacidad de **management**, teniendo en cuenta también la dimensión académica de las exigencias

universitarias. De la adecuada combinación de ambos elementos dependerá la eficacia de estas organizaciones.

La responsabilidad del "centro de resultados" deberá medirse en cualquiera de sus dimensiones, y en función de sus objetivos y de la capacidad y motivación que se ha facilitado para su realización y en este sentido debiera de coincidir con la eficacia económico-social.

Por ello, uno de los aspectos vitales en los esquemas de organización de la institución universitaria dentro del marco de una autonomía y dentro del marco de una descentralización es la configuración de los órganos de poder.

La larga experiencia en materia de diferenciación de órganos de poder en la legislación centroeuropea, distinguiendo entre los órganos correspondientes a la dimensión societario -política de la empresa, en el sentido de recoger los intereses de los distintos grupos sociales implicados directamente en la misma -como puede ser un órgano de supervisión- y el comité ejecutivo que actúa con responsabilidad propia puede ser un modelo de referencia altamente significativo.

Solamente una dualidad de órganos de dirección, donde unos con carácter de supervisión asuman fundamentalmente la responsabilidad de la definición de los objetivos de esa institución y sus relaciones con el entorno, y el otro se centra fundamentalmente en la eficacia de la organización interna, tanto académica como de **management** de los

recursos disponibles, es una solución que puede resultar más fructífera que el esquema burocrático que caracteriza a la universidad actual.

En este sentido, queda por lo tanto suficientemente diferenciado en los órganos de poder la capacidad de configurar las prestaciones (el producto), asumiendo la responsabilidad que le corresponde, y los que realizan la gestión de esa realización. La eficacia de la institución universitaria dependerá, por lo tanto, de la adecuada compaginación de la racionalidad política con la académica, docente e investigadora y la económica en cada uno de los niveles en que se ha de ejercer. Se debe dar un mayor peso a la racionalidad económica en la utilización de los recursos en la gestión en función de los objetivos académicos como punto de orientación clave del futuro de la Universidad.

VII. Sistemas de información

Una de las características fundamentales del sistema de **management** de una institución es la configuración de sus sistemas de información. En la Universidad, hasta los momentos actuales, dominan los sistemas presupuestarios y los correspondientes sistemas de control de la realización de esos gastos.

Tres son los sistemas de información de que dispone una institución universitaria:

1. La planificación presupuestaria que refleja en realidad los deseos de los entes políticos a largo plazo, y cuya materialización cuantitativa debieran recogerse en los presupuestos anuales y también de varios períodos, sobre todo en cuanto corresponde a la asignación de los recursos materiales y a las dotaciones de estos recursos para su disponibilidad a los efectos de asignación eficaz.
2. La contabilidad financiera o registro de todos los procedimientos financieros que se producen en el proceso económico.
3. La contabilidad analítica o sistema de información, que busca no solamente la medición de la eficacia de cada uno de los procesos de la institución universitaria, sino también, al mismo tiempo, el grado de enjuiciamiento de la gestión que se está realizando y con ello la disposición de la información necesaria para la adopción de decisiones.

Es en este último sistema de información, que corresponde a la contabilidad analítica, donde debe centrarse fundamentalmente una configuración de las informaciones orientadas a la adopción de decisiones, y no al logro de controles en primera instancia.

Las técnicas dominantes en esta materia corresponden a los sistemas de información por **márgenes de cubrimiento**, que permiten analizar concretamente cuál es la contribución de cada uno de los centros o unidades de la institución universitaria a las prestaciones del conjunto, y de

esta manera definir básicamente las responsabilidades y señalar el grado de aportación a la corporación.

En los tres subsistemas o componentes que integran todo sistema de información analítico: la contabilidad analítica por clases de costes, la contabilidad analítica por lugares de costes y la contabilidad analítica por productos o prestaciones, se puede recoger perfectamente el análisis desmenuzado de todo el proceso universitario, y en esta vía es en la que debe situarse el sistema de información para un sistema descentralizado de organización universitaria.

Puede afirmarse, -y no es este lugar para para entrar en más detalle-, que estos procedimientos y técnicas de medición están lo suficiente desarrollados como para poder ser implementados directamente mediante una eficaz informatización en las instituciones universitarias.

Además, a pesar de las dificultades de la medición de las prestaciones, se han dado avances muy relevantes a este respecto y puede decirse que se dispone también de procedimientos y técnicas adecuadas, con toda la sofisticación que impone la estructura de estas prestaciones, y las diferentes fases en las que se realiza para poder realizar una medición y dar el soporte de decisión adecuada a las situaciones concretas de la actividad universitaria.

Debemos señalar que solamente por esta vía de unos sistemas de información que reflejen, por un lado, la realidad de los procesos universitarios, la realidad del esquema organizativo descentralizado y la delegación de poder y asunción de responsabilidades y, por otra parte, la realidad de los objetivos perseguidos por esta Universidad a corto, medio y largo plazo es cuando puede empezarse a plantear problemas de un **management** racional de los recursos universitarios.

En cuanto a la política de los recursos humanos, que constituye, como ya se ha señalado anteriormente, uno de los elementos vitales en la institución universitaria, debe orientarse en un primer término en la definición clave de carreras profesionales que permitan una valoración correcta de las perspectivas de futuro. De la adecuada figuración de estas carreras universitarias, de la selección de los protagonistas, va a depender, sin duda, la capacidad de la Universidad para esa respuesta que se le requiere.

Pero es necesario desarrollar además, sistemas de gran apertura y flexibilidad diferenciadora no solamente respecto a los problemas retributivos y a los problemas de organización, sino también a todos los aspectos relativos a la forma de establecimiento de una política de personal que, diferenciando adecuadamente las prestaciones y retribuciones, permita al mismo tiempo evitar la introducir de elementos distorsionadores dentro de las características peculiares del funcionamiento de una organización universitaria. La retribución es, sin duda, elemento clave en política de personal, por lo que debe establecerse diferencia-

ciones "adecuadas" en cuanto a la capacidad y deseos de prestaciones, pues la experiencia de las últimas décadas demuestra que éste ha sido uno de los aspectos más incidentes sobre la disposición a las prestaciones.

VIII. Política universitaria: Conclusiones

No cabe la menor duda de que la Universidad se encuentra en uno de esos momentos históricos en los que de su configuración dependerá un futuro próximo más o menos eficaz. Esta claro también que una sociedad moderna requiere de las instituciones universitarias unas dimensiones y prestaciones que no tienen paragón con respecto a las que se exigían hace unas décadas.

Las crecientes exigencias provenientes no solamente de la división de trabajo nacional e internacional, sino también del propio progreso teórico y, por otra parte, la complejidad de las propias instituciones universitarias, lleva necesariamente a una obligada reflexión sobre cómo deben configurarse y organizarse estas instituciones de manera que sean capaces de cumplir los objetivos que se le exigen. Partiendo de la exigencia, además, de la modificación sustancial que implica pasar de un sistema centralizado a uno descentralizado, de una situación de dependencia a una situación de autonomía, de una oferta de prestaciones limitada e inadecuada totalmente a una pluralidad de oferta, de tal manera que se acerque más a las exigencias reales.

Si la Universidad quiere dar una respuesta en la sociedad, se deberá configurar otro tipo de institución.

Y, en este sentido, no vale aferrarse a una mera extrapolación de las experiencias pasadas, pues se está en una situación totalmente diferente. El problema no es el mero reto de una mejora organizativa de las instituciones tradicionales, sino que se encuentra en entredicho si la **estrategia de la institución universitaria** es la adecuada para poder dar respuesta a las exigencias de la sociedad, y además darla de manera satisfactoria, no ya sólo por lo que respecta a las prestaciones que le exige, sino en cuanto a la utilización de los recursos materiales y humanos que pone a su disposición.

Y, en este sentido, y con toda la importancia y el peso que se debe remitir a la dimensión académica, en materia de docencia e investigación, debe, al mismo tiempo, considerarse que a partir de una definición de su filosofía y de un sistema de objetivos universitarios, tiene gran peso la dimensión empresarial, el management de una Universidad.

De la adecuada integración de la dimensión empresarial con la académica dependerá el éxito o fracaso, y en este sentido es necesario y muy urgente el definir por una parte los órganos de poder que compaginen la dimensión política y la dimensión de un **management** de la Universidad, y que al mismo tiempo serán diferenciables de manera que se den las dos condiciones **sinè qua non** para una corporación universitaria: la mejor se-

lección posible de los recursos humanos, y la mayor capacidad participativa de estos recursos humanos en la dimensión corporativa de la Universidad.

Solamente cuando cada uno de los individuos sea consciente de que solo a través de una corporación con objetivos claros y con una filosofía universitaria de prestaciones eficaces a la sociedad, podrá hacer realidad su propia capacidad individual y que, al mismo tiempo, esta corporación sepa utilizar, motivando adecuadamente, las capacidades de los recursos humanos y materiales que la sociedad ha puesto a su disposición.

Solamente en esta identificación estratégica de la corporación como instrumento para alcanzar los objetivos individuales y con la capacidad de cada uno de los individuos de la Universidad para identificar toda la corporación, podrá dar respuesta la institución universitaria podrá dar respuesta a las exigencias urgentes de la sociedad actual: mejores conocimientos, mejor formación vía de una oferta mucho más diferenciada que permita diferenciar las instituciones universitarias más eficaces de las menos eficaces, acercando los conocimientos científicos a la calidad del mundo en que vivimos.

Este acercamiento no va por la vía de la simplificación teórica, sino necesariamente por la vía de la utilización al máximo de los conocimientos teóricos a través de diferentes prestaciones, diferentes carreras, diferentes asesoramientos, en una palabra, de una oferta suficientemente dife-

renciada que permita traducir en muy distintos niveles ese gran logro de la humanidad actual que es el avance teórico y el avance tecnológico.

Debemos ser conscientes de que ésta es una oportunidad histórica que la humanidad nunca antes ha tenido en su poder: Los conocimientos tecnológicos y aplicados que existen en estos momentos, así como la capacidad organizativa, si se sabe utilizar, puede dar una respuesta a las necesidades del hombre desconocida hasta ahora en la historia.

